

## **Model Kepemimpinan di Klinik Kesehatan: Pengaruh Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi dengan Kepuasan Kerja di Kota Bandung**

**Charles Andrianto, Sulaeman Rahman Nidar**

Universitas Padjadjaran, Indonesia

Email: charles24002@mail.unpad.ac.id, sulaeman.rahaman@unpad.ac.id

---

### **ABSTRAK**

Kinerja karyawan pada sektor klinik kesehatan berperan penting dalam mendukung efektivitas dan kualitas layanan medis sebagai garda terdepan sistem kesehatan nasional. Variasi kinerja antar-klinik di Kota Bandung masih menjadi tantangan, terutama terkait dengan rendahnya kepuasan kerja dan ketidakmerataan kualitas kepemimpinan pimpinan klinik. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pendidikan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran moderasi kepuasan kerja pada klinik kesehatan di Kota Bandung. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif eksplanatori dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Sampel penelitian terdiri dari 150 responden tenaga kesehatan dan non-medis yang bekerja di klinik pratama dan main clinic. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1–5 dengan indikator yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti menjadi variabel moderator yang memperkuat hubungan pendidikan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya program peningkatan kompetensi pimpinan klinik serta penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas tenaga kesehatan. Rekomendasi praktis mencakup pengembangan pelatihan kepemimpinan berkelanjutan bagi pimpinan klinik guna meningkatkan mutu pelayanan dan keberlanjutan organisasi kesehatan di Kota Bandung.

### **Kata kunci:**

Pendidikan; Gaya Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Klinik Kesehatan

---

### **ABSTRACT**

*Employee performance in the health clinic sector plays a crucial role in supporting the effectiveness and quality of medical services as the frontline of the national health system. Variation in performance across clinics in Bandung remains a challenge, particularly related to low job satisfaction and uneven leadership quality among clinic leaders. This study aims to analyze the influence of education and leadership style on employee performance and examine the moderating role of job satisfaction in health clinics in Bandung. The research approach used a quantitative explanatory method with Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The study sample consisted of 150 respondents, both healthcare and non-medical personnel, working in primary and main clinics. The research instrument used a 1–5 Likert scale with indicators that have been tested for validity and reliability. The results showed that education and leadership style have a significant positive influence on employee performance, both directly and through increased job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was shown to be a moderating variable that strengthens the relationship between education and leadership style on employee performance. These findings emphasize the importance of clinical leadership competency improvement programs and the implementation of transformational leadership styles in creating a work environment that supports healthcare worker productivity. Practical recommendations include the development of ongoing leadership training for clinical leaders to improve service quality and the sustainability of healthcare organizations in Bandung City.*

### **Keywords:**

*Education; Leadership Style; Job Satisfaction; Employee Performance; Health Clinic*

## PENDAHULUAN

Klinik kesehatan memiliki posisi strategis dalam sistem pelayanan kesehatan nasional sebagai fasilitas layanan primer yang memberikan akses cepat, terjangkau, dan berkualitas kepada masyarakat. Keberhasilan klinik tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan fasilitas dan teknologi medis, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif (Qelina & Rinawati, 2025). Namun dalam praktiknya, masih ditemukan kesenjangan kinerja tenaga kesehatan dan variasi mutu layanan antar-klinik di Kota Bandung akibat belum optimalnya peran pimpinan dalam mengembangkan motivasi, komitmen, serta kepuasan kerja karyawan.

Tingkat pendidikan pimpinan klinik merupakan faktor penting yang memengaruhi kemampuan manajerial dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, serta penyesuaian terhadap dinamika organisasi layanan kesehatan modern (Karyati et al., 2025; Putri et al., 2024; Utami et al., 2024). Pemimpin yang memiliki kompetensi pendidikan memadai cenderung mampu menerapkan pendekatan manajemen berbasis bukti dan pengembangan potensi staf secara berkelanjutan (Bairizki, 2020; Choirunisa & Lae, 2025; Patodingan et al., 2024).

Selain pendidikan, gaya kepemimpinan juga memiliki peranan krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Dari et al., 2023; Ismail et al., 2023; Syakhrani, 2024). Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang efektif pada sektor layanan kesehatan karena menekankan pada pemberian inspirasi, motivasi, dan pendampingan yang memberdayakan karyawan untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi (Nurlaela et al., 2025; Sukatin et al., 2024; Tahir et al., 2025; Yulianeu, 2023). Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di sektor kesehatan (Risma et al., 2024; Sinaga et al., 2023). Misalnya, Sari & Pratama (2023) menekankan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit. Hakim dkk. (2023) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) di bidang kesehatan. Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya berfokus pada rumah sakit besar atau institusi pemerintah, sehingga belum banyak mengupas dinamika kepemimpinan di tingkat klinik kesehatan sebagai ujung tombak layanan primer (Emilia & Prabandari, 2019; Yanto et al., 2024). Selain itu, meskipun beberapa studi telah mengidentifikasi peran kepuasan kerja sebagai mediator, penelitian yang secara khusus menguji kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi (moderating variable) dalam hubungan antara pendidikan kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan di klinik kesehatan masih terbatas. Kesenjangan inilah yang menjadi fokus penelitian ini.

Penelitian ini mendesak untuk dilakukan mengingat klinik kesehatan di Kota Bandung merupakan garda terdepan dalam pelayanan kesehatan masyarakat, terutama pasca-pandemi di mana tuntutan akan layanan yang cepat, humanis, dan berkualitas semakin meningkat. Rendahnya kualitas kepemimpinan dan kepuasan kerja berpotensi menurunkan kinerja tenaga kesehatan, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya mutu pelayanan, meningkatnya keluhan pasien, dan tingginya angka turnover tenaga medis. Jika tidak segera ditangani secara empiris dan strategis, ketidakefektifan manajemen klinik dapat memperburuk akses dan

kualitas layanan kesehatan dasar di tingkat komunitas. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya relevan secara akademis, tetapi juga memiliki dampak praktis langsung terhadap perbaikan tata kelola klinik dan kesejahteraan tenaga kesehatan.

Penelitian ini menghadirkan tiga kebaruan utama. Pertama, penelitian ini mengusung model kepemimpinan klinik yang integratif dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi (moderator) dalam hubungan antara pendidikan kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan. Pendekatan moderasi ini masih jarang diterapkan dalam konteks klinik kesehatan di Indonesia. Kedua, penelitian ini berfokus pada konteks klinik kesehatan di Kota Bandung, yang memiliki karakteristik dinamika urban, tekanan layanan tinggi, dan keragaman tata kelola—baik klinik pratama maupun utama. Ketiga, penelitian ini menggunakan analisis SEM-PLS yang memungkinkan pengujian hubungan kompleks antarvariabel laten secara simultan, sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan yang lebih komprehensif dan berbasis bukti.

Kepuasan kerja juga menjadi indikator psikologis penting dalam menentukan perilaku dan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas, keterlibatan tugas, dan produktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja berpotensi menimbulkan turnover intention dan penurunan kualitas pelayanan pasien.

Rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup tiga fokus utama, yaitu apakah pendidikan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan klinik, apakah kepuasan kerja mampu memperkuat hubungan antara pendidikan serta gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, dan bagaimana implikasi kepemimpinan terhadap peningkatan mutu pelayanan klinik di Kota Bandung. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya teori kepemimpinan pada sektor layanan kesehatan primer sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia klinik guna meningkatkan kualitas pelayanan publik kesehatan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, dibutuhkan analisis empiris mengenai bagaimana pendidikan pimpinan klinik dan gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, serta bagaimana kepuasan kerja berperan memperkuat hubungan tersebut dalam konteks klinik kesehatan di Kota Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan klinik kesehatan di Kota Bandung, menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara pendidikan serta gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, serta merumuskan model kepemimpinan klinik yang efektif untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan primer. Penelitian ini diharapkan menghasilkan model kepemimpinan klinik berbasis pendidikan dan transformasional leadership sebagai rekomendasi strategis pengembangan SDM sektor kesehatan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara pendidikan ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ) pada klinik kesehatan di Kota Bandung. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga medis dan non-medis yang bekerja di 20 klinik pratama dan utama. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih 150 responden dengan kriteria: minimal bekerja  $\geq 1$  tahun dan memiliki hubungan langsung dengan pimpinan.

Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 4). Pengujian model meliputi uji validitas konvergen (loading >0.7), reliabilitas (CR >0.7, AVE >0.5), serta validitas diskriminan (HTMT <0.85). Model struktural diuji melalui nilai path coefficient, R<sup>2</sup>, f<sup>2</sup>, dan bootstrapping (5.000 subsampel) pada taraf signifikansi 5%.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

**Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik	Percentase
Tenaga medis	60%
Tenaga non-medis	40%
Lama kerja >3 tahun	72%
Pendidikan ≥D3	81%

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Profil responden dalam penelitian ini memberikan gambaran mengenai karakteristik tenaga kerja yang menjadi objek analisis. Berdasarkan hasil pengumpulan data, sebesar 60% responden merupakan tenaga medis, sementara 40% lainnya merupakan tenaga non-medis. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki peran langsung dalam pelayanan kesehatan kepada pasien, seperti dokter, perawat, atau tenaga kesehatan lainnya. Selain itu, ditemukan bahwa 72% responden memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam melakukan tugas profesionalnya, sehingga persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat dinilai lebih stabil dan objektif. Dari sisi pendidikan, 81% responden memiliki tingkat pendidikan minimal Diploma III (D3). Artinya, mayoritas tenaga kerja klinik telah memiliki kompetensi akademik yang memadai dalam mendukung kualitas pelayanan. Secara keseluruhan, profil responden ini mencerminkan kondisi tenaga kesehatan yang berpengalaman dan memiliki kualifikasi pendidikan yang baik, sehingga menjadi dasar yang kuat untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja mereka dalam konteks layanan kesehatan primer.

### Evaluasi Model Pengukuran

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen**

Variabel	CR	AVE	Status
Pendidikan (X1)	0.891	0.623	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.916	0.688	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0.901	0.654	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y2)	0.928	0.710	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4, 2025

Seluruh indikator memiliki loading > 0.70 dan HTMT < 0.85 → valid.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas yang baik. Nilai Composite Reliability

(CR) untuk setiap variabel—Pendidikan (0.891), Gaya Kepemimpinan (0.916), Kepuasan Kerja (0.901), dan Kinerja Karyawan (0.928)—seluruhnya berada di atas batas minimum 0.70. Hal ini menegaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu secara konsisten mengukur variabel laten masing-masing. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh konstruk juga melampaui standar 0.50, menandakan bahwa indikator mampu menjelaskan lebih dari 50% varians pada variabel yang diukur. Evaluasi validitas diskriminan menggunakan kriteria HTMT juga menunjukkan nilai kurang dari 0.85, sehingga dapat disimpulkan bahwa tiap variabel dalam model memiliki keunikan dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar konstruk. Seluruh indikator yang memiliki nilai loading factor lebih dari 0.70 turut memperkuat bukti bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas pengukuran yang baik. Dengan demikian, model pengukuran ini dinyatakan reliable dan valid untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut pada model struktural.

### Evaluasi Model Struktural

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis (*Path Coefficients*)**

Hubungan	Path Coef. ( $\beta$ )	T-Stat	p-Value	Kesimpulan
X1 → Y2	0.231	2.120	0.034	H1: diterima
X2 → Y2	0.352	3.881	0.000	H2: diterima
X1 → Y1	0.298	2.954	0.003	H3: diterima
X2 → Y1	0.415	5.682	0.000	H4: diterima
Y1 → Y2	0.407	4.774	0.000	H5: diterima
X1*Y1 → Y2	0.163	2.028	0.043	H6: diterima
X2*Y1 → Y2	0.147	2.004	0.046	H7: diterima

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4, 2025

Nilai R<sup>2</sup>:

- Kepuasan kerja = **0.512 (medium effect)**
- Kinerja = **0.674 (substantial effect)**

Analisis model struktural menunjukkan bahwa hubungan antar variabel dalam penelitian ini secara dominan bersifat signifikan dan berarah positif sesuai hipotesis. Pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0.231$ ;  $p = 0.034$ ) menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi pendidikan pimpinan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja ( $\beta = 0.352$ ;  $p = 0.000$ ), sehingga pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi terbukti lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan. Pendidikan dan gaya kepemimpinan juga terbukti berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0.298$ ;  $p = 0.003$  dan  $\beta = 0.415$ ;  $p = 0.000$ ), yang mengindikasikan bahwa pengembangan SDM pimpinan dan penerapan kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan bermakna bagi karyawan.

Selain hubungan langsung, studi ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja ( $\beta = 0.407$ ;  $p = 0.000$ ). Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, semakin optimal pula pelayanan yang dihasilkan. Peran kepuasan kerja sebagai moderator juga terkonfirmasi melalui hasil interaksi X1Y1 dan X2Y1, di mana masing-masing menunjukkan nilai  $\beta$  positif dan signifikan ( $p < 0.05$ ). Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh pendidikan dan gaya

kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kesehatan. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja akan lebih efektif jika pimpinan tidak hanya berfokus pada aspek kompetensi dan keteladanannya, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja staf klinik.

Lebih lanjut, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabilitas kepuasan kerja sebesar 51.2% (medium effect) dan variabel kinerja sebesar 67.4% (substantial effect). Hal ini membuktikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap kinerja karyawan klinik. Dengan demikian, hasil ini memberikan dukungan empiris bahwa peningkatan mutu sumber daya manusia dalam layanan kesehatan tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan yang efektif serta perhatian terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

## Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai peran penting faktor kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan pada klinik kesehatan di Kota Bandung. Temuan utama menunjukkan bahwa pendidikan pimpinan dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan klinik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis tenaga kesehatan, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) secara strategis. Pendidikan pimpinan, baik berupa kompetensi akademik maupun pelatihan profesional, berkontribusi nyata dalam mengembangkan kemampuan pemimpin dalam mengelola dinamika organisasi, mengoptimalkan potensi karyawan, dan melakukan inovasi dalam pelayanan kesehatan. Pemimpin yang memiliki kompetensi pendidikan yang memadai dapat mengambil keputusan dengan analitis, mempraktikkan manajemen berbasis bukti (evidence-based management), serta mampu memberikan arahan yang lebih tepat dan relevan terhadap kebutuhan pelayanan di klinik kesehatan.

Selain pendidikan pimpinan, gaya kepemimpinan juga berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Studi ini menegaskan relevansi teori kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), yang menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta keteladanan, akan menciptakan iklim kerja positif dan meningkatkan semangat bekerja karyawan secara optimal. Pemimpin transformasional mendorong inovasi, memberikan pemahaman yang jelas mengenai tujuan organisasi, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Dalam konteks klinik kesehatan, gaya kepemimpinan ini sangat penting karena karyawan dihadapkan pada tekanan kerja tinggi, kebutuhan pelayanan yang cepat dan tepat, serta situasi yang kerap membutuhkan empati dan kolaborasi dalam tim. Pemimpin transformasional yang intensif berinteraksi dengan bawahan akan mampu mengurangi beban psikologis, memberikan dukungan emosional, serta meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menjalankan tugas profesional mereka.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting yang tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pendidikan pimpinan, tetapi juga berperan sebagai variabel moderator dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya, mereka cenderung lebih berkomitmen, termotivasi, dan memiliki tingkat keterlibatan kerja (work engagement) yang lebih tinggi. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu

merasa bahwa pekerjaannya memberikan nilai positif bagi dirinya, baik dalam aspek emosional, profesional, maupun kesejahteraan psikologis. Dengan demikian, meskipun seorang pemimpin memiliki kompetensi tinggi dan gaya kepemimpinan yang tepat, hasil tersebut tidak akan berdampak optimal apabila karyawan tidak merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan pentingnya organisasi klinik untuk tidak hanya fokus pada pengembangan kepemimpinan, tetapi juga memperhatikan faktor yang memengaruhi kenyamanan dan kesejahteraan tenaga kesehatan. Faktor-faktor tersebut dapat meliputi sistem penghargaan, komunikasi yang baik, kepastian jenjang karir, lingkungan kerja yang aman dan suportif, serta keseimbangan beban kerja dengan kapasitas tenaga kesehatan.

Kepuasan kerja yang optimal terbukti memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Ketika pemimpin menunjukkan perhatian kepada kebutuhan karyawan dan memberikan kesempatan berkembang, maka tenaga kesehatan merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi. Perasaan dihormati ini secara psikis meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi (organizational commitment), sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi target dasar, tetapi juga berupaya memberikan layanan terbaik untuk pasien. Hal tersebut sangat krusial dalam sektor kesehatan, di mana kepuasan dan keselamatan pasien menjadi outcome utama. Motivasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsic motivation) seperti kebanggaan profesi dan rasa bermanfaat bagi masyarakat turut meningkat seiring dengan tingginya kepuasan kerja.

Kontribusi penelitian ini secara teoretis memperkuat literatur kepemimpinan transformasional dan manajemen SDM sektor kesehatan, terutama pada level klinik kesehatan sebagai layanan primer. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada rumah sakit besar atau institusi kesehatan pemerintah, sehingga studi ini memberikan perspektif baru mengenai konteks klinik pratama dan klinik utama di daerah perkotaan seperti Kota Bandung. Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional tetap relevan meskipun di lingkungan organisasi yang relatif kecil, dengan sumber daya terbatas, namun memiliki peran krusial bagi masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan yang baik tidak tergantung pada besar kecilnya organisasi, tetapi pada kemampuan pemimpin memahami kebutuhan SDM dan kondisi operasional layanan kesehatan.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa manajemen klinik dan pemangku kepentingan di sektor kesehatan harus memberikan perhatian besar terhadap penguatan kepemimpinan dan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Program pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan klinik harus dirancang secara terstruktur dan berkelanjutan, dengan menekankan pada peningkatan kemampuan komunikasi, motivasi, dan pemberdayaan karyawan. Selain itu, komunikasi internal organisasi harus dikelola dengan baik agar karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan klinik dan peran mereka dalam mencapai target pelayanan. Intervensi dalam peningkatan kepuasan kerja juga harus menjadi prioritas, seperti memberikan penghargaan berbasis kinerja, mendukung kesejahteraan mental karyawan, memperhatikan beban kerja, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan penuh saling menghormati.

Di samping itu, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah, khususnya Dinas Kesehatan Kota Bandung, untuk menyusun kebijakan yang berfokus pada peningkatan kapasitas kepemimpinan bagi pimpinan klinik dan tenaga kesehatan. Kebijakan tersebut dapat berupa program sertifikasi kepemimpinan, peningkatan standar

kompetensi manajerial dalam akreditasi klinik, serta peningkatan kolaborasi antara klinik dengan lembaga pendidikan untuk pelatihan profesional berkelanjutan. Dengan dukungan yang tepat, kualitas kepemimpinan transformasional di klinik kesehatan dapat ditingkatkan secara sistematis, sehingga upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan dapat lebih efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa pendidikan kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja tenaga kesehatan bukan hanya faktor yang saling terhubung secara teoretis, tetapi merupakan elemen strategis dalam menciptakan layanan kesehatan primer yang berkualitas dan berdaya saing. Pimpinan klinik diharapkan terus mengembangkan kapasitas diri dan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan manusia, karena karyawan yang puas, termotivasi, dan dihargai merupakan aset utama dalam memberikan layanan kesehatan yang bermutu bagi masyarakat luas

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan klinik di Kota Bandung, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja terbukti memperkuat hubungan tersebut sehingga menjadi faktor penting dalam efektivitas kepemimpinan. Model kepemimpinan transformasional berbasis pendidikan berkelanjutan dinilai paling efektif dalam meningkatkan mutu layanan dan produktivitas tenaga kesehatan. Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan agar pimpinan klinik memperkuat kompetensi manajerial melalui pelatihan berkelanjutan, pemerintah daerah mengembangkan program pelatihan manajemen klinik yang terstandar dalam akreditasi, serta peneliti selanjutnya memperluas objek penelitian dan menambahkan variabel seperti budaya organisasi atau komitmen kerja. Secara keseluruhan, peningkatan kualitas kepemimpinan, kepuasan kerja, dan dukungan kebijakan menjadi kunci untuk menciptakan layanan klinik yang profesional, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepuasan pasien.

## REFERENSI

- Bairizki, A. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (Tinjauan strategis berbasis kompetensi)*–Jilid 1 (Vol. 1). Pustaka Aksara.
- Choirunisa, M. M., & Lae, M. Z. (2025). Analisis keefektifan manajemen mutu terpadu dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan Islam. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 76–82.
- Dari, S. W., Putra, V. P., Hasri, S., & Sohiron, S. (2023). Dinamika kepemimpinan dalam organisasi: Sebuah analisis komprehensif mengenai tipologi, gaya, dan peran kepemimpinan dalam meningkatkan keberlanjutan organisasi. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 12(4), 935–946.
- Emilia, O., & Prabandari, Y. S. (2019). *Promosi kesehatan dalam lingkup kesehatan reproduksi*. UGM Press.
- Hakim, H., Pratama, R., & Sari, D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN. *Jurnal Administrasi dan Inovasi Sosial Nasional*, 8(1), 15–27.
- Ismail, H. A., Kessi, A. M. F., Tajuddin, I., & Abbas, M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 233–246.
- Karyati, S., Indrawati, N., & Janah, R. R. (2025). Implementasi teori organisasi dalam

- pengelolaan Klinik Pelita: Pendekatan multidimensi. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(4), 1151–1161.
- Nurlaela, N., Noch, M. Y., & Pongtiku, A. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 241–258.
- Patodingan, L., Julfani, F. M., & Resti, I. P. (2024). Kepemimpinan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan pendidikan di era digital. *Jurnal Pendidikan dan Keguruan*, 2(10), 1905–1921.
- Putri, F. A., Andin, M., Rangkuti, N. A. S., Fadilla, S. R., & Lubis, S. F. M. (2024). Strategi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan: Studi teori Hersey dan Blanchard. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(12), 4889–4899.
- Qelina, L., & Rinawati. (2025). Narative review: Strategi pengembangan sumber daya manusia di rumah sakit untuk meningkatkan profesionalisme dan layanan. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Kesehatan*. <https://doi.org/10.55606/JURRIKES.V4I2.5369>
- Risma, A., Sari Damanik, K., Panjaitan, J. P., & Adha, K. (2024). Study literatur: Gambaran implementasi kepemimpinan transformasional dalam kinerja karyawan di organisasi kesehatan. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(12), 4872–4878.
- Sari, F., & Pratama, D. (2023). The role of leadership style in enhancing job satisfaction in health services. *Jurnal Manajemen dan Kesehatan Indonesia*, 11(1), 30–41.  
**(Duplikasi telah dihapus — satu entri saja ditampilkan)**
- Sinaga, J., Maidani, M., Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Lande, A., Sanjaya, H. T., Faturrahman, M. I., & Hermawan, M. R. (2023). Peran kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 1(4), 154–163.
- Sukatin, S. P. I., Al-Faruqi, M. S. S., Pd, M., Amrizal, S. P. I., Hawasyi, L. H., Nurlaili, S., & Arifa, S. M. (2024). *Kepemimpinan transformasional seorang pemimpin (Teori supportive leadership, motivasional behavior, motivasi inspirasi dan stimulasi intelektual)*. Deepublish.
- Syakhrani, A. W. (2024). Peran kritis kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas manajemen pendidikan. *Jurnal Ilmiah Edukatif*, 10(2), 168–177.
- Tahir, A., Rachman, A., Hulukati, F., Igirisca, A., Wange, A., Yunus, F. U., Limonu, F., Kopiti, I., Bioto, J. A., & Djojonikrat, J. (2025). *Kepemimpinan transformasional: Membangun masa depan perguruan tinggi di Indonesia*. Tohar Media.
- Utami, D. T., Muskitta, F. M., Fardiyani, F., & Widjaja, Y. R. (2024). Implementasi teori organisasi dalam pengelolaan klinik utama: Pendekatan multidimensi. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(5).
- Yanto, A., Yanto, M., & Kholilah Harahap, E. (2024). Strategi kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Rejang Lebong dalam meningkatkan jumlah siswa di era globalisasi pendidikan. Institut Agama Islam Negeri Curup.
- Yulianeu, A. (2023). *Kepemimpinan transformasional dalam era digital: Tantangan dan peluang*.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).